

Doc. dr. sc. Suvad Isaković¹

Doc. dr. sc. Kenan Crnkić²

Mr. sc. Dženan Kulović³

IDENTIFIKOVANJE FAKTORA KOMPETENTNOSTI MENADŽERA I NAČINI NJIHOVOG RAZVOJA

SAŽETAK

Kako i na koji način menadžeri obavljaju svoj posao zavisi od mnogih faktora od koji su najznačajnije kompetencije menadžera. U ovom radu su predstavljeni rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja kojim su identifikovane kompetencije menadžera zasnovane na znanju i kompetencije menadžera zasnovane na osobnosti menadžera.

Nakon identifikovanja kompetencija menadžera predstavljen je model za razvijanje menadžerske kompetentnosti. U modelu za razvijanje menadžerske kompetentnosti predlaže se usvajanje opštih, posebnih i specifičnih znanja putem formalnog obrazovanja čime se postiže osposobljenost menadžera koja se putem neformalnog obrazovanja pretvara u menadžerske vještine. Drugi tok razvijanja menadžerskih kompetencija polazi od činjenice da menadžeri trebaju svoje elemente osobnosti u koje spadaju kreativnost, strast, upornost i hrabrost, razvijati neformalnim obrazovanjem do menadžerskih vještina. Menadžeri trebaju težiti uspostavljanju ravnoteže „dijamanta kompetentnosti“, odnosno, težiti ravnomjernom razvoju menadžerskih kompetencija.

Ključne riječi: *menadžeri, kompetencije, znanje, dijamant kompetentnosti*

JEL: *M12; J24.*

1. UVOD

Menadžerski posao, iako naizgled predstavlja jednostavne aktivnosti usmjerene na korištenje resursa u cilju ostvarenja postavljenih ciljava preduzeća, zahtijeva

¹ I T C d.o.o., Ul. Zmaja od Bosne bb, 72000 Zenica

² Ekonomski fakultet u Sarajevu, Trg oslobođenja-Alija Izetbegović br. 1, 71000 Sarajevo

³ Viši asistent, Katedra za menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

od menadžera specifične kompetencije kojim se mogu ispuniti očekivanja kako internih tako i eksternih stakeholdera.

Problemsko pitanje ovog rada definsano je na sljedeći način - Koje kompetencije menadžeri trebaju posjedovati za uspješno obavljanje poslova? Navedeno problemsko pitanje generisalo je mnoga istraživanja, čiji rezultati uglavnom nemaju jedinstven stav o ključnim menadžerskim kompetencijama. Zbog toga će se ovaj rad fokusirati na identifikovanje menadžerskih kompetencija po osnovu menadžerskih uloga prema Adižesu i Mintzbergu na osnovu čega će biti predložen model za njihovo razvijanje. Za uzorak su odabrani top menadžeri 149 malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. U ovom radu biće primijenjene najprikladnije naučne i istraživačke metode od koji: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, deskriptivna analiza, komparativna metoda, T-test, za male jednake nezavisne uzorke numeričkih varijabli (skale jednakih intervala i razmjera). Za prikupljanje podataka korišten je strukturirani upitnik.

2. Pojam kompetencija menadžera

Pojam „kompetencije“ je sedamdesetih godina prvi uveo Chomski da bi njime pojasnio znanje o lingvističkom sistemu maternjeg jezika za koje on smatra da je zasnovano na intuitivnim urođenim elementima (Chomsky, 1972.). Nativistički pristup kompetencije menadžera definiše kao „*osobine koje posjeduju pojedinci*“ (Erundu, 2002:2). Ovaj pristup objašnjenju kompetencijama menadžera polazi od pretpostavke da se pojedinci rađaju sa osobinama koje sačinjavaju kompetencije menadžera. Ovakvo nativističko razumijevanje pojma “kompetencije” suprotno je konstruktivnom pristupu koji polazi od pretpostavke da subjekti u jednom aktivnom procesu konstrukcije prvo grade strukturu sopstvenog unutrašnjeg svijeta, kao i urođenog i socijalnog vanjskog svijeta (Sutter, 1994).

Nakon uspostavljanja pojama “kompetencije” isti je postao sinonim kojim se koriste autori iz različitih naučnih oblasti. Tako autori iz oblasti menadžmenta pojam “kompetencije menadžera” nastoje opisati kao skup elementa koji determiniraju uspjeh menadžera. Iako se dugi niz godina istražuju kompetencije menadžera, još uvijek nema jedinstvene definicije šta se podrazumijeva pod pojmom „kompetencije menadžera“. Također, nema jedinstvenog stava autora o elementima koji sačinjavaju kompetencije menadžera. Camuffo je u svom radu napravio sažetak definicija nekoliko autora kojim se pojašnjava pojam kompetencija menadžera kako slijedi (Camuffo, 2005:8):

- Znanje, vještine, mogućnosti i druge sposobnosti koje su zahtijevane za obavljanje budućeg željenog ponašanja/ karakteristika, (Blancero, Boroski and Dyer, 1996:387).
- Demonstrirano znanje, vještine ili sposobnosti jedne individue, (Ulrich, Brockbank, Yeung and Lake, 1995:474).
- Znanje i vještine koje podliježu efektivnom učinku / rezultatu (McLagan, 1997.).
- Znanje, vještine, mogućnosti i karakteristike potrebne za uspješan učinak/rezultat poslovnih obaveza (Mirabile, 1995:13).
- Skrivena osobina pojedinca koja je uzročno povezana sa efektivnim uzročnim kriterijem i/ili superiornim učinkom / rezultatom određenog posla ili situacije, (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992; Spencer and Spencer 1993:11).
- Zbir vidljivih karakteristika koje superiorni izvršioци ističu puno više nego prosječni izvršioци, grupirani po centralnoj ideji, koja potom postaje kompetencija (Klein, 1996.).

Mintzberg je kompetencije menadžera podijelio na individualne vještine, kontrolne vještine, vještine linijskih menadžera (Mintzberg, 1975.), dok su Cooper i Robertson kompetencije podijelili u četiri generičke kompetencije kako slijedi (Cooper, Robertson, 1995):

1) Intelektualne kompetencije: strategijska perspektiva, analitika i procjena, planiranje i organizovanje. 2) Interpersonalne kompetencije: interpersonalna senzibilnost, vođenje osoblja, moć uvjeravanja, odlučnost, komunikativnost. 3) Adaptibilne kompetencije: prilagodljivost, mobilnost, fleksibilnost. 4) Usmjerenost na uspjeh: energičnost, inicijativa, motivisanost, senzibilnost za posao.

Najsveobuhvatnije stajalište u pogledu menadžerskih kompetencija definisao je Katz kao: a) tehnička ili stručna znanja ili vještine, b) socijalna znanja ili znanja ophođenje s ljudima, odnosno, interpersonalna znanja ili vještine, c) konceptualna znanja ili vještine, odnosno, sposobnost oblikovanja velike slike (Katz, 1974: 90-142).

Analizirajući navedene definicije koje karakterišu uspješne menadžere, mogu se uočiti sličnosti elementa koji sačinjavaju kompetencije menadžera. Dakle, zajednički sadržalac kompetencija menadžera u navedenim definicijama su znanje, vještine i sposobnosti, što predstavlja konstruktivistički pristup učenju navedenih elemenata o kompetencijama menadžera. Ovaj pristup poimanja

kompetencija menadžera nazire se i u definicij koja kompetencije menadžera definiše kao „*set vještina ili naučenog ponašanja*“ (Erundu, 2002:2). U ovom slučaju su kompetencije menadžera definisane kao bitne i posebne vještine, ali naučene u dužem roku. Polazeći od pretpostavke da su kompetencije naučene, znači da nijedan menadžer ne može biti kompetentan odmah po dolasku u preduzeće, ali će učiti i raditi unutar preduzeća, one će se vremenom razvijati.

3. Identifikovanje kompetentnosti menadžera i prijedlog modela za razvijanje kompetentnosti

Istraživanje različitosti između „*uspješnih*“ i „*neuspješnih*“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, između ostalog, imalo je za cilj identifikovati faktore koji čine skup kompetentnosti menadžera na osnovu kojih bi se predložio model za razvijanja kompetentnosti menadžera.

Kako bi identifikovale faktore kompetentnosti, pristupilo se utvrđivanju statistički značajne razlike između „*uspješnih*“ i „*neuspješnih*“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Za tu svrhu primijenjen je Adižesov model identifikovanja kompetencija zasnovan na menadžerskim ulogama kojim se određuje profil PAEI za svakog menadžera. Prema Adižesu, za obavljanje PAEI uloga menadžera neophodno je posjedovanje specifičnih kompetencija P-Proizvođača, A-Administradora, E-Preduzetnika i I-Integratora (Adižes, 2004.).

Nakon identifikovanja preduzeća koja statistički značajno bilježe rast u posmatranom periodu formiran je uzorak od $n=16$ „*uspješnih*“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća i $n=16$ „*neuspješnih*“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća.

Tabela 1. Identifikovanje kompetencija menadžera prema Adižesovim ulogama menadžera

Variable	t - test Equality of Means		
	Sign. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
P rezultati PAEI testa	,740	2,000	5,968
A rezultati PAEI testa	,468	4,813	6,549
E rezultati PAEI testa	,819	-1,375	5,958
I rezultati PAEI testa	,604	3,188	6,083

Za provjeru posjedovanja statistički značajne razlike između „*uspješnih*“ i „*neuspješnih*“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u pogledu posjedovanja stepena kompetencija, prema profilu PAEI uloga menadžera,

korišten je neparametarski t-test. Rezultati t-testa pokazuju da u svim menadžerskim ulogama P - Proizvođač, A - Administrator, E - Preduzetnik, I - Integrator, vrijednost $p > 0,05$ na osnovu čega zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u pogledu posjedovanja kompetencija prema Adizesovom modelu uloga menadžera.

Naredni korak je identifikovanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća prema Mintzbergovom modelu uloga menadžera primjenom t-testa. Rezultati t-testa predstavljani su u tabeli 2.

Tabela 2. Intenzitet obavljanja Mintzbergovih uloga menadžera

Uloge menadžera prema Mintzbergu										
t-test	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Sign. 2-tailed	,862	,850	,355	,355	,158	,600	,821	,402	,434	1,00
Mean Difference	-,063	-,063	-,250	-,250	,313	,125	-,063	,188	,188	,000
Std. Error Difference	,356	,327	,266	,266	,216	,236	,273	,221	,237	,385

Legenda: F1-Reprezentant; F2-Lider; F3-Veza; F4-Monitor; F5-Distributer; F6-Glasnogovornik; F7-Preduzetnik; F8-Kontrolor poremećaja; F9-Alokator resursa; F10-Pregovarač. N=32

Dakle, na osnovu predstavljenih rezultata u tabeli 2. vidimo da je vrijednost $p > 0,05$ iz čega izvlačimo zaključak da ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ top menadžera u pogledu intenziteta obavljanja uloga menadžera prema Mintzbergovom modelu uloga menadžera.

Provjerom stavova o Mintzbergovim menadžerskim ulogama vidimo da „uspješni“ i „neuspješni“ menadžeri imaju prilično ujednačene stavove.

Kako bi utvrdili postojanje specifičnih menadžerskih kompetencija, istražene su statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Na osnovu utvrđenih razlika definisane su potrebne menadžerske kompetencije koje su utjecale na stvaranje razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Primjenom neparametarskog t-testa utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH u pogledu posjedovanja specifičnih kompetencija

koje su neophodne za uravnoteženu razvijenost podсистема fleksibilnosti i kontrolisanosti.

Analizom rezultata identifikovane su različitosti u niže navedenim indikatorim, koji, prema Adižesu, određuju životni ciklusa preduzeća:

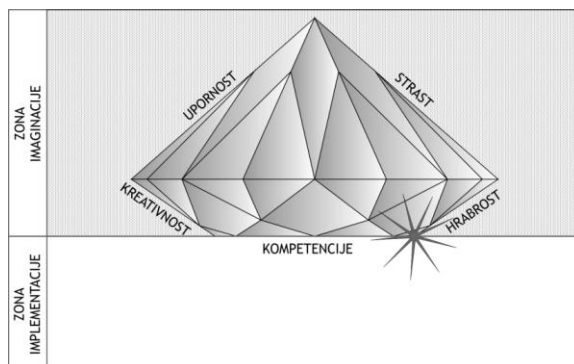
1. FT - Fleksibilnost transformacija, vrijednost $p < 0,05$;
2. CCI - Kontrolisanost klijenata, vrijednost $p < 0,05$;
3. CFA - Kontrolisanost finansija i računovodstva, vrijednost $p < 0,05$;
4. F - Ukupna fleksibilnost, vrijednost $p < 0,05$;
5. C - Ukupna kontrolisanost, vrijednost $p < 0,05$.

Dakle, postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“, proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH u pogledu razvijenosti indikatora životnog ciklusa preduzeća. Za razvijenost navedenih indikatora u preduzećima neophodne su specifične menadžerske kompetencije koje se mogu podijeliti prema Adižesovim ulogama PAEI menadžera (Adižes, 2004.).

Za indikatore životnog ciklusa FT i F neophodne uloge menadžera E-Preduzetnika i I-Integratora. Dakle, za ove indikatore životnog ciklusa menadžerima su potrebne kompetencije Preduzetnika i Integratora. Međutim, za indikatore životnog ciklusa CCI, CFA i C neophodne su kompetencije A-Administradora i P-Proizvođača.

Na osnovu provedene analize rezultata izvlačimo zaključak da kompetentnost menadžera pored kompetencija čine i specifične osobnosti menadžera u koje spadaju: kreativnost, strast, upornost i hrabrost. Faktore koji svojom uravnoteženom razvijenošću čine kompetentnost menadžera možemo rasporediti u obliku dijamanta (slika 1.).

Slika 1. Dijamant kompetentnosti



Izvor: Isaković, S., 2010. *Managers' Competence As A Factor Of SME Growth*, 14th International Research/Expert Conference, TMT, Mediterranean Cruise, 11-18 septembar. p.709.

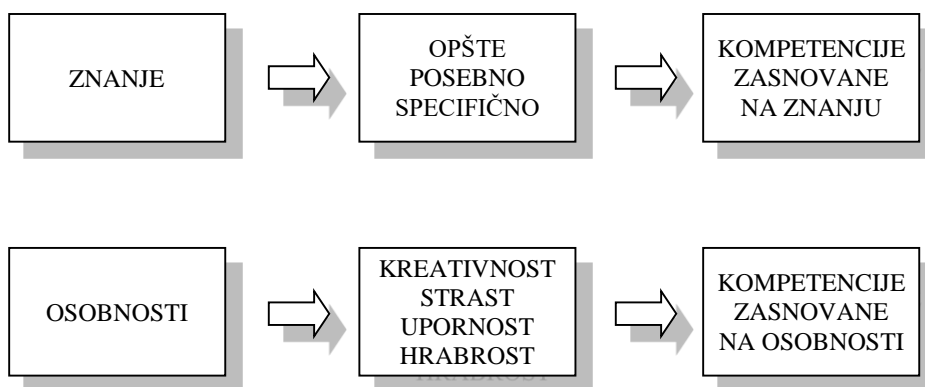
Kao što možemo vidjeti na slici 1., uspješnost menadžera zavisi od uspostavljene ravnoteže raspoređene u obliku dijamanta koja se sastoji od skupa kompetencija zasnovanih na znanju i osobnostima menadžera.

Na slici 1. prikazan je oblik dijamanta podijeljen u dvije zone:

- Zona imaginacije - u okviru koje se nalaze tačke: kreativnosti, strasti upornosti i hrabrosti menadžera.
- Zona implementacije - u okviru koje menadžer potaknut strašću, hrabro preuzima rizik, integriše kompetencije iskazane u skupu svojih opštih, posebnih i specifičnih znanja.

Dakle, u okviru definisanih zona imaginacije i implementacije, menadžer se koristi svojom kompetentnošću koja je sastavljena od dvije vrste kompetencija kako je predstavljeno na slici 2.

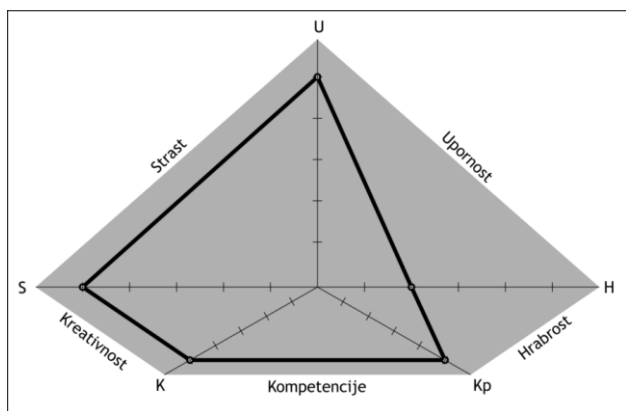
Slika 2. Menadžerske kompetencije



Ulogu i značaj razvijenosti menadžerske kompetentnosti možemo slikovito predstaviti u obliku dijamanta kako je prikazano na slici 1. Naime, da bi menadžer započeo poslovnu aktivnost njemu je neophodna „*kreativnost*“ za generisanje ideja „šta? i kako?“ raditi. Pored „*kompetencija*“ i kreativnosti koje menadžer eksploatiše u dinamičnom poslovnom okruženju, njemu je neophodna dodatna energija koja podstiče navedene elemente, odnosno, potrebno mu je posjedovanje izražene „*strasti*“ za posao koji obavlja. Strast za poslom generiše „*upornost*“ koja održava neuspjele kreativne ideje u životu. Na kraju, menadžer je tokom obavljanja svojih poslovnih obaveza kontinuirano izložen donošenju različitih odluka koje mogu imati kako pozitivane tako i pogubane posljedice za preduzeće. Spremnost preuzimanja rizika zasniva se na „*hrabrosti*“ menadžera da bude odlučan prilikom donošenja poslovnih odluka.

Ravnoteža faktora koje čine kompetentnost menadžera može se predstaviti u obliku dijamanta. Ukoliko je ta ravnoteža poremećena, odnosno, ukoliko menadžer posjeduje znatno manje razvijen jedan od faktora kompetentnosti, izgubit će se oblik dijamanta, kako je predstavljeno na slici 3. što čini menadžera nekompetentnim za obavljanje menadžerskih poslova.

Slika 3. Uravnoteženost faktora menadžerske kompetentnosti



Prilagođeno od strane autora disertacije. Izvor: Isaković, S., „Uticaj kompetencija menadžera na rast malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH“, Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet, 2010.

Na slici 3. vidimo šta se desilo sa oblikom dijamanta ukoliko menadžer ne posjeduje dovoljno „hrabrosti“ da donese konačnu odluku za realizaciju poslovne ideje. Naime, bez obzira što je menadžer „kreativan“, ima jasnu viziju kuda voditi preduzeće, ima jako izraženu „strast“ za poslom koja ga motiviše da energično radi na generisanju ideja, posjeduje „kompetencije“ zasnovane na opštim, posebnim i specifičnim znanjima, nadalje, veoma je samouvjeren i iskazuje snažnu „upornost“ u iznalaženju različitih rješenja, nedostaje mu „hrabrost“ da donese odluku, odnosno, da konačno započne proces realizacije poslovne ideje.

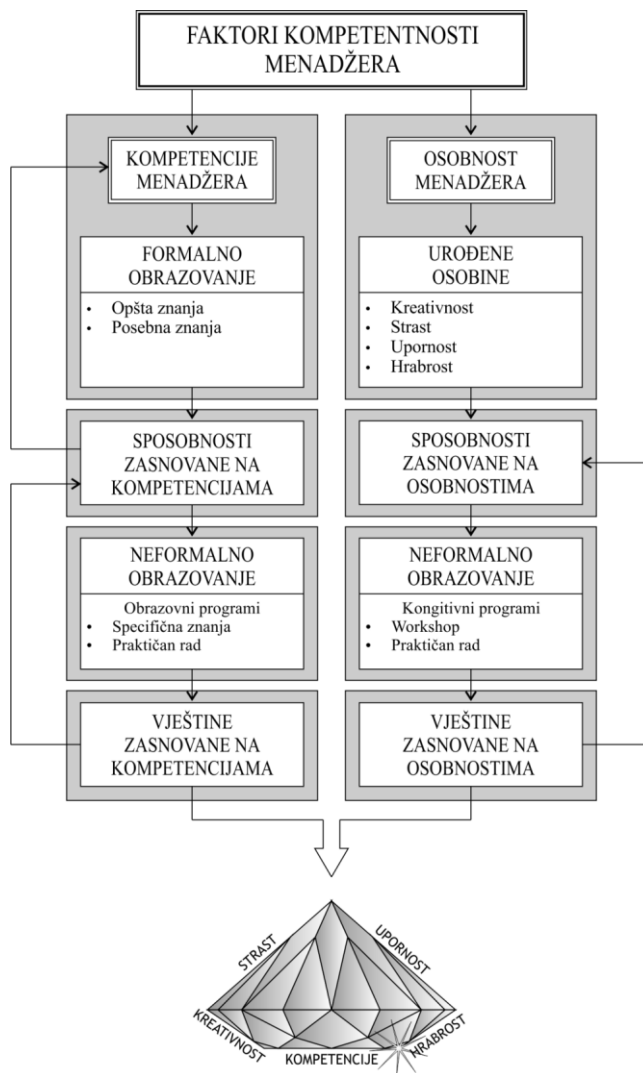
Kao što je prikazano na slici 3., zbog nedostatka „hrabrosti“ jednog od elemenata menadžerske kompetentnosti, oblik dijamanta je nepravilno deformisan, što ukazuje na nekompetentnost menadžera. Zbog toga menadžer neće realizovati generisane ideje, odnosno, kao posljedica postat će neuspješan menadžer neuspješnog preduzeća.

Dakle, kompetentnost menadžera zavisi od razvijenosti kompetencija zasnovanih na opštim, posebnim i specifičnim znanjima menadžera i

kompetencijama zasnovanim osobnosti menadžera u okviru koje spadaju sljedeći elementi: kreativnost, strast, upornost, i hrabrost.

Nivo razvijenosti i uravnoteženost elemenata svrstanih u ove faktore čini menadžera kompetentnim ili nekompetentnim. Kako bi ispunili opšti cilj istraživanja, predlažemo model razvijanja menadžerske kompetentnosti kako je predstavljeno na slici 4.

Slika 4. Model razvijanja menadžerske kompetentnosti



Prilagođeno od strane autora disertacije. Izvor: Isaković, S., 2010. Uticaj kompetencija menadžera na rast malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet.

Na slici 4. predložen je model za razvijanje kompetentnosti menadžera. Naime, na osnovu teorijskog i empirijskog istraživanja u ovom radu provedena je analiza rezultata istraživanja u okviru koje su identifikovani elementi koji predstavljaju kompetentnost menadžera. U elemente kompetentnosti ubrajamo:

- Kreativnost, kojom menadžer na poseban i originalan način pristupa generisanju ideja, kreiranju vizije, rješavanju problema i obavlja druge menadžerske aktivnosti.
- Strast, koja daje život generisanim idejama i menadžera kontinuirano potiče da energičnije pristupa realizaciji generisanih ideja.
- Upornost, kojom menadžer, unatoč mnogobrojnim preprekama na realizaciji ideje, ide naprijed.
- Hrabrost, koja potaknuta strašću oslobađa kreativnost da iz zone imaginacije uđe u zonu implementacije.
- Kompetencije, koje su zasnovane na opštim, posebnim i specifičnim znanjima o menadžerskim poslovima.

Nedostak bilo kojeg elementa kompetentnosti ispod određenog nivoa izaziva neravnotežu, kako je predstavljeno na slici 3., zbog čega nastaje nepravilno deformisan oblik dijamanta.

4. ZAKLJUČAK

Analizirajući menadžerski posao sa aspekta dinamičnog okruženja koje je izloženo kontinuiranim promjenama, menadžer treba da posjeduje izraženu „*sposobnost*“ da obavlja menadžerske poslove. Sposobnost menadžera nastaje kao posljedica stečenih kompetencija zasnovanih na opštim i posebnim znanjima tokom formalnog obrazovanja. Pored sposobnosti proisteklih iz formalnog obrazovanja, menadžeru je neophodno posjedovanje sposobnosti zasnovane na elementima osobnosti u koje spadaju: kreativnost, strast, upornost i hrabrost. Sa ovim elementima osobnosti svi ljudi se rađaju, međutim, nisu kod svih ljudi ovi elementi osobnosti jednako razvijeni.

Nakon formalnog obrazovanja, pod pretpostavkom da menadžer posjeduje određen nivo faktora osobnosti, on je osposobljen za obavljanje menadžerskog posla. Ovakva osposobljenost menadžera može polučiti rezultate u kratkom roku. Dakle, menadžer je osposobljen da poslove obavlja efektivno, odnosno u kratkom roku. Da bi menadžer obavljao poslove efikasno i ostvarivao rezultate u dugom roku, neophodno je da stečene sposobnosti putem neformalnog

obrazovanja razvije do nivoa vještina, odnosno specijalizacije svojih sposobnosti za obavljanje menadžerskog posla.

Na slici 4. predstavljen je prijedlog modela za razvijanje menadžerske kompetentnosti koji se sastoji iz dva toka. Prvi tok analizira postupak razvijanja kompetencija koji započinje formalnim obrazovanjem u okviru kojeg menadžer stiče opšta i posebna znanja čijim usvajanjem je osposobljen za obavljanje određenih poslova. Osposobljenost menadžera nije dovoljna za stvaranje uspješnih rezultata. Naime, za uspjeh menadžer mora razviti potrebne menadžerske vještine koje su neophodne za obavljanje poslova, a iskazuju se kroz usvajanje specifičnih znanja. Kako je predstavljeno na slici 4. tok razvijanja kompetencija menadžera odvija se kontinuirano, odnosno, zahtijeva cjeloživotno učenje.

Tok razvijanja faktora osobnosti, za razliku od kompetencija koje se stječu formalnim obrazovanjem, stječu svi ljudi rođenjem. Međutim, nisu svi elementi osobnosti ni ravnomjerno razvijeni niti ih posjeduju ljudi u istom intenzitetu razvijenosti. Iako se elemneti osobnosti stječu rođenjem, oni se putem neformalnog obrazovanja uz pomoć kognitivnih programa i praktičnim radom mogu razvijti. Ono po čemu se razlikuje tok razvijanja kompetencija od toka razvijanja osobnosti, jeste činjenica da svi ljudi imaju mogućnost da razvijaju kompetencije za razliku od toka razvijanja osobnosti kojim nije moguće kod svih ljudi u dovoljnoj mjeri razviti ove elemente.

Dakle, menadžer može u kratkom roku da bude uspješan u svom poslu ukoliko posjeduje izražene kompetencije i izražene elemente osobnosti, pa i u slučajevima kada posjeduje izražene samo kompetencije ili samo osobnosti. Međutim, u dugom roku, uspjeh menadžera zavisi od nivoa razvijenosti menadžerskih kompetencija zasnovanih na znanju i kompetencija zasnovanih na osobnosti menadžera koje nastaju kao posljedica razvijanja menadžerskih „sposobnosti“ čime se uspostavlja ravnoteža dijamanta kompetentnosti menadžera.

IDENTIFICATION OF MANAGER COMPETENCE FACTORS AND MANNERS OF THEIR DEVELOPMENT

SUMMARY

How, and in what way, managers do their job depends on many factors, of which the most important are the competencies of managers. This paper presents the results of theoretical and empirical research that identified competencies of managers based on knowledge, as well as competencies of managers based on the personalities of managers.

After identification of manager competences, the paper presents the model for their development. The model for development of managerial competence proposes the adoption of general, special and specific knowledge through formal education, by which the manager is being trained for the managerial role, which is further, through informal education, being converted in managerial skills. The second course of managerial competence development is based on the fact that managers need to develop elements of their personality, such as creativity, passion, persistence and courage, into managerial skills, through non-formal education. Managers should seek to establish the equilibrium of "competences diamond", i.e., they should seek to balance the development of their managerial competences.

LITERATURA:

1. Adižes, K. I., 2004., *Idealan menadžer - zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete uraditi tim povodom*, prijevod, Asee, Novi Sad
2. Adižes, K. I., 2006., *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*“, prijevod, 2. izd., prijevod, Adižes, Novi Sad
3. Chomsky, N., 1972., *Aspekte der Syntax-theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
4. Camuffo, A. Gerli, F., 2005., *The Competent Production Supervisor: A Model for Effective Performance*, IPC Massachusetts Institute of Technology.
5. Cooper, D. Robertson, I. T. 1995., *The Psychology of Personnel Selection*“, London.

6. Mintzberg, H., 1980., *The Nature of Managerial Work*“, Prentice-Hall.
7. Andevski, M., Arsenijević, J., *Medijska kompetencija u kontekstu WEB 2.0*, 6. Međunarodni simpozij, Tehnički fakultet, Čačak, Tehnologija, informatika i obrazovanje za društvo učenja znanja. Prema: Sutter, T., (1994) *Entwicklung durch Handeln in Sinnstrukturen. Die sozial-kognitive Entwicklung aus der Perspektive eines interaktionistischen Konstruktivismus*. In: Sutter, T., Charlton, M., (Hrsg.) *Soziale Kognition und Sinnstruktur*. Oldenburg.
8. Erondy, E. Shharland, A., 2002., *Managerial Competence In Nigerian firms: An Empirical An Comparative Analysis*, *Multinational Business Review*, Deetriot, p. 2.
9. Isaković, S., 2010., *Uticaj kompetencija menadžera na rast malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH*“, *Doktorska disertacija*, Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet.
10. Isaković, S., 2010., *Managers' Copmpetence As A Factor Of SME Growth*, 14thInternational Research/Expert Conference, TMT, Mediterranean Cruise, 11.-18. septembar. p.709.
11. Isaković, S., 2011., *Importance And Role Of Interconnection Of Growth And Development Indicators Of SME*, 15th International Research/Expert Conference, TMT, Prague, Czech Republic, 12.-18. septembar
12. Katz, R. L., 1974., *Skills Of Effective Administrator*, *Harward Business Review*, vol. 52, No. 5, 90.-102.
13. Mintzberg, H., 1975. *The Menager's Job: Folklor And Fact*, *Harward Business Review*, Mar/Apr.

